

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TEHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MANAGEMENTU

Adaptace zamestnanců ve vybrané organizci
Adaptation of Employees in a Selected Organisation

Student

Marián Heglas

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Zdeňka Kaňáková

Ostrava 2010

„Miestoprísazne prehlasujem, že som celú bakalársku prácu vypracoval samostatne.“

V Ostrave.....

.....
Podpis

Na tomto mieste by som rád poďakoval pani PhDr. Zdeňke Kaňákovéj za odborné vedenie a cenné rady, ktorými prispela k vypracovaniu tejto bakalárskej práce.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická časť.....	2
2.1	Pojatie riadenia ľudských zdrojov v odbornej literatúre.....	3
2.1.1	Hlavnými charakteristikami riadenia ľudských zdrojov sú podľa britských autoriek Foot, Hook (2002) :.....	3
2.1.2	Ciele riadenia ľudských zdrojov	3
2.1.3	Dôležité oblasti riadení ľudských zdrojov	4
2.2	Profesionálna adaptácia pracovníka	5
2.2.1	Zvyšovanie vnútornej flexibility organizácie.....	5
2.3	Plánované rozdelenie nových zamestnancov v adaptačnom procese.....	6
2.4	Hľadiska rozdelenia zamestnancov v adaptačnom procese.....	7
2.4.1	Začlenenie zamestnancov do adaptačného procesu	8
2.5	Organizovanie adaptačného procesu podľa Stýbla (1993).....	8
2.5.1	Významné kroky pri adaptácii zamestnancov.....	8
2.6	Zásady riadenia a plánovania procesu adaptácie podľa Stýbla (2003).....	11
2.6.1	Predpoklady pre vybrané pracoviska	12
2.7	Vyhodnotenie adaptačného procesu podľa Stýbla (2003)	15
2.7.1	16
3	Charakteristika organizácie	18
3.1	História	18
3.1.1	Finančná skupina Intesa Sanpaolo	19
3.1.2	Strategický cieľ Intesa Sanpaolo	19
3.1.3	Strategický cieľ Intesa Sanpaolo na Slovensku	19
3.2	Súčasnosť vo VÚB.....	20
3.2.1	Pozícia VÚB na trhu	20
3.2.2	Dcérske spoločnosti.....	21
3.3	Hodnoty a firemná kultúra.....	22
3.3.1	Sedem hodnôt banky	22
3.3.2	Firemná kultúra	23
3.4	Logo banky a farebnosť.....	23
4	Analýza problému	25
4.1	Personálna politika banky	25
4.2	Mentoring.....	26
4.2.1	Funkcia mentora vo VÚB banke	26
4.2.2	Kedy a ako sa nový zamestnanec dozvie kto je jeho mentorom.....	27
4.2.3	Ako to vyzerá po príchode na pracovisko?	27
4.2.4	Čo je úlohou mentora	28
4.3	Fluktuácia v banke	29
4.4	Etapy pracovnej adaptácie	32
4.5	Ďalšie možnosti adaptácie.....	33
4.6	Sociálna adaptácia.....	34
5	Námety, návrhy a doporučení.....	35
6	Záver.....	38

ZOZAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ZOZNAM SKRATIEK

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE

1 Úvod

Adaptačný proces je významnou súčasťou úspešného fungovania každej organizácie. Každá organizácia by mala mať vypracovaný adaptačný plán, pomocou ktorého by sa zaistilo kvalitné zapracovanie novoprijatého zamestnanca do organizácie. Adaptačný proces by mal stotožniť zamestnanca s hodnotami a kultúrou danej organizácie. Po úspešnom zvládnutí adaptačného procesu by mal zamestnanec poznať všetky pracovné postupy, ktoré bude realizovať v pracovnom styku.

Adaptačný proces sa delí na pracovnú adaptáciu, ktorá je zameraná na odbornosť zamestnancov a adaptáciu sociálnu, ktorá sa zaoberá firemnými hodnotami a firemnou kultúrou. Súčasťou sociálnej adaptácie sú taktiež medzil'udské vzťahy medzi zamestnancami.

V druhej kapitole sa vymedzia pojmy súvisiace s adaptačným procesom a postupy akými sa adaptačný proces uskutočňuje. Je tam vysvetlené čo je pracovná a sociálna adaptácia, ktoré tvoria adaptačný proces.

V tretej kapitole je priblížená organizácia VÚB banka. Súčasťou kapitoly je vypracovaná organizačná štruktúra banky. V kapitole sú opísane hodnoty firmy a firemná kultúra VÚB banky.

V nasledujúcej kapitole je vypracovaný adaptačný proces z hľadiska pracovnej a sociálnej adaptácie. Ďalej je tu takisto naznačená fluktuácia zamestnancov za posledné tri roky.

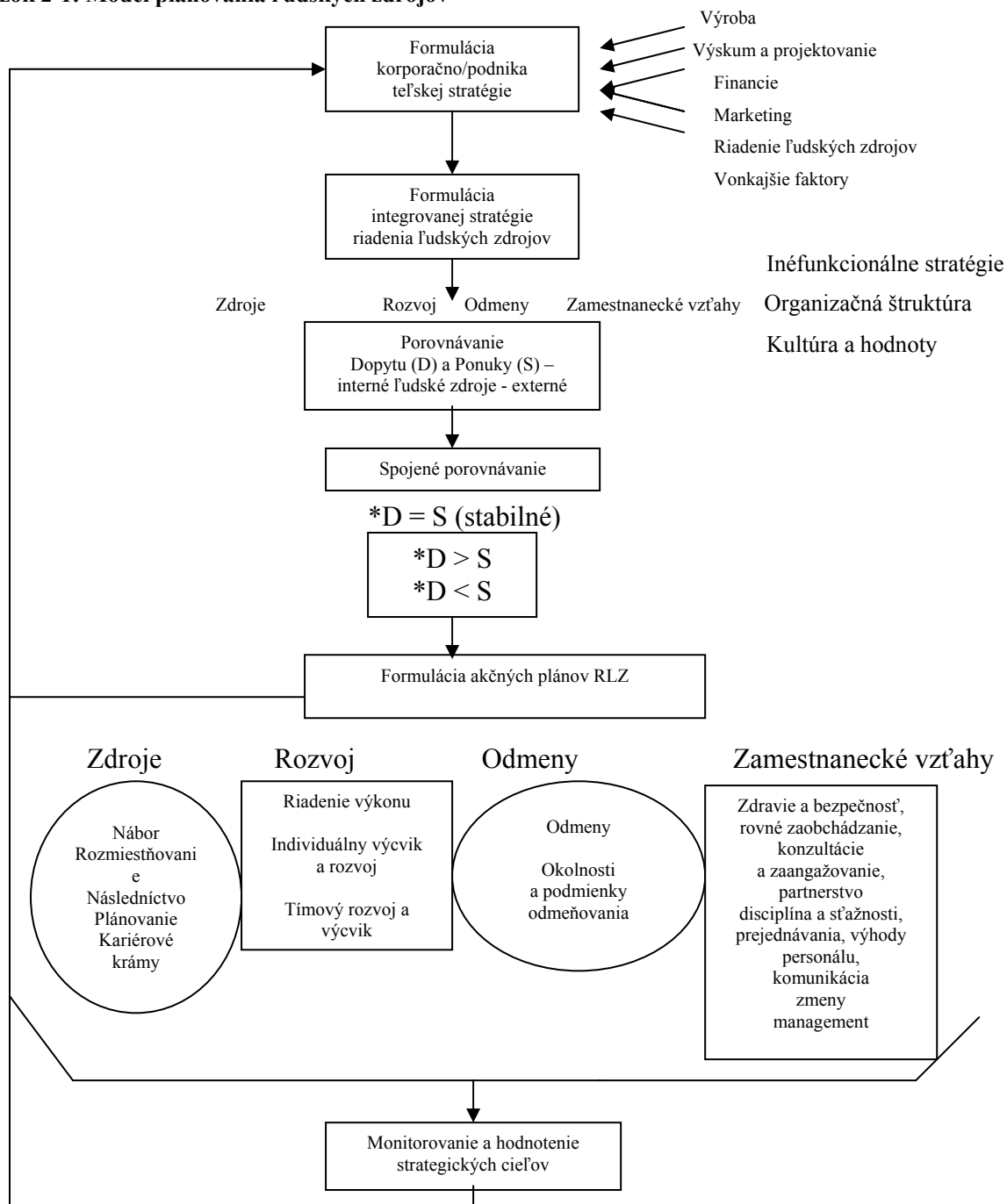
V záverečnej kapitole je vyhodnotený adaptačný proces a obsahuje návrhy opatrení na zlepšenie adaptačného procesu vo vybranej organizácii.

Cieľom mojej bakalárskej práce je – analýza adaptačného procesu vybranej organizácie
za obdobie rokov 2007 – 2009

- vypracovať návrh na zlepšenie adaptačného procesu
z hľadiska pracovnej a sociálnej adaptácie

2 Teoretická časť

Obrázok 2-1: Model plánovania ľudských zdrojov



Zdroj: FOOT, M., HOOK, C.; Personalistika. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, str.50. ISBN 80-7226-515-6

2.1 Pojatie riadenia ľudských zdrojov v odbornej literatúre

Podľa Armstronga (2007, str.27) je „riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú- ľudia, ktorý v organizácii pracujú a ktorý individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.“

2.1.1 Hlavnými charakteristikami riadenia ľudských zdrojov sú podľa britských autoriek Foot, Hook (2002) :

- Je zdôrazňovaná dôležitosť sústredenia sa na stratégiu- pri formulovaní stratégie spoločnosti je dôležité rozvíjať stratégiu v oblasti ľudských zdrojov.
- Línioví manažéri tu hrajú prevládajúcu úlohu- musia kombinovať a brať v úvahu technické stránky plnenia úkolov s pozornosťou voči ľudským aspektom.
- Organizačné politiky ako získavanie, výber, odmeňovanie, zamestnanecké vzťahy musia byť integrované a musia vykazovať súdržnosť. Spolu s tým plní dôležitú úlohu komunikácia.
- Je prijatá základná filozofia, ktorá zdôrazňuje možnosť dosiahnutia konkurenčnej výhody prostredníctvom ľudského úsilia. Stretávame sa tu s dvoma prístupmi: tvrdé a mäkké riadenie ľudských zdrojov. Tvrdý prístup- sú zdôrazňované kvantitatívne aspekty, ľudské zdroje budú získavané, rozmiestňované a uvoľňované podľa podnikateľských potrieb a plánov spoločnosti. Mäkké riadenie ľudských zdrojov- nie je dôležité, či je personál na plnú, alebo čiastočnú pracovnú dobu, akýkoľvek potenciál musí byť rozvíjaný a vzdelávaný.

2.1.2 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Podľa Armstronga (2007) je obecným cieľom, aby organizácia bola prostredníctvom ľudí schopná úspešne plniť svoje ciele.

Týka sa to plnenia cieľov v oblastiach ako je napr.:

- Efektívnosť organizácie, riadenie znalostí, zamestnanecké vzťahy

- Riadenie ľudského kapitálu: Ľudským kapitálom sú ľudia, ktorý v organizácii pracujú a na ktorých závisí úspešnosť podnikania. Cieľom je získať a udržať si kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných zamestnancov.
- Riadenie odmeňovania: Vytvoriť spravodlivý systém odmeňovania, aby boli ľudia odmeňovaní za to čo pre organizáciu robia a čo dosahujú, zohľadnené by mali byť aj ich schopnosti a zručnosti. Malo by platiť: „Za poctivú prácu slušná mzda.“

2.1.3 Dôležité oblasti riadení ľudských zdrojov

Ako uvádzajú autori Kaňáková, Bláha a Babicová (2000) je dôležitých týchto päť oblastí riadenia ľudských zdrojov:

Stratégia a organizácia:

- stratégia organizácie,
- organizačná štruktúra personálnych útvarov, procesy, organizačná kultúra a hodnoty,
- personálna stratégia, plánovanie, politika.

Zabezpečenie a formovanie ľudských zdrojov:

- stratégia ľudského zdroja a plánovanie,
- prijímací proces (získavanie, vyhľadávanie, výber zamestnancov),
- rozmiestňovanie a premiestňovanie zamestnancov,
- prepúšťanie zamestnancov,
- najímanie pre prechodné zamestnanie.

Rozvoj a vzdelávanie:

- stratégia rozvoja a výkonu a plány,
- systém vzdelávania v organizácii, kariéra.

Odmeňovanie:

- stratégia odmeňovania a plány,
- formy odmeňovania,
- zamestnanecké výhody

Zamestnanecké vzťahy:

- stratégia a plány zamestnaneckých vzťahov,
- komunikácia, kooperácia, podpora, ochrana, disciplína, konflikt, sťažnosti.

2.2 Profesionálna adaptácia pracovníka

Podľa Stýbla (1993, str. 292) je „adaptácia obecné prispôsobenie sa. Profesionálnou adaptáciou rozumieme účelové usmerňovací proces prispôsobenia sa pracovníka na konkrétne pracovné a životné prostredie jeho činnosti a funkcie.”

Ako uvádza autor Stýblo (2003) adaptačný proces je v organizácii často podceňovaný aj keď hrá pri prijímaní nových pracovníkov veľmi dôležitú úlohu. Práve podceňovanie adaptačného procesu pripravuje organizácie o jednu z možných konkurenčných výhod. Adaptačný proces vychádza s predošlého výberového procesu a vyúsťuje v osobný rozvoj pracovníkov. Proces adaptácie nie je jednoduchá ani jednosmerná záležitosť. Je nutné rozlišovať spôsob adaptácie u pracovníkov podľa rôznych hľadísk, hlavne podľa veku, charakteru práce a ďalšieho predpokladaného rozvoja či vývoja.

Podľa Stýbla (1993) aj nový pracovník bude čím ďalej viac ovplyvňovať pracovné prostredie v organizácii. Ide tu o obojstrannú tendenciu vzájomného prenikania a permanentnej konfrontácie hodnôt, cieľov, noriem a ďalších sociálne psychologických odborných informácií a skutočností. Základom procesu adaptácie je miera flexibility a adaptability – ako vie človek zmeny vyvolávať a ako sa vie vyvolaným zmenám prispôbiť.

2.2.1 Zvyšovanie vnútornej flexibility organizácie

K zvýšeniu vnútornej flexibility organizácie možno podľa Stýbla (1993) prispieť:

- vyberať a prijímať ľudí s dostatočnými kreatívnymi schopnosťami a zručnosťami a ochotou k adaptácii
- rozvoj pracovníkov dôkladne plánovať a sledovať a ovplyvňovať ho k prispôsobeniu sa k meniacim sa podmienkam a potrebám podniku
- zabezpečiť na jednotlivých pracoviskách atmosféru vzájomnej otvorenosti, výmeny nápadov a informácií
- stanoviť jasné kritéria stimulovania a oceňovania podporujúce obecné žiaduce hodnoty a normy pracovného jednanja
- podporovať mobilitu pozitívnych zmien vrátane ich personálneho zaistenia.

Podľa Stýbla (1993 str. 293) je „ v súvislosti so sociálnymi hodnotami a normami, ktoré predstavujú východiska adaptačného procesu sa kladie dôraz predovšetkým na pracovný charakter týchto noriem a hodnôt. Zatiaľ čo pracovné hodnoty predstavujú ciele a vzory jednania a majú svoje poradie dané často obecne a často veľmi špecificky, sociálne normy určitého pracovného prostredia sú prijaté, všetkými rešpektované zásady vzájomného chovania a jednania voči sebe navzájom. Výrazne sa sem premietajú i sociálne tradície. Je to súhrn zvyklostí upevnených a vžitých dlhším používaním a prejavujúcich sa v chovaní ľudí.”

Z týchto javov vzniká interpretačné postojové zameranie pracovníkov v procese adaptácie medzi novými a už zamestnanými pracovníkmi.

2.3 Plánované rozdelenie nových zamestnancov v adaptačnom procese

Podľa autora Stýbla (2003) by mal nový zamestnanec dostať nasledujúce informácie:

- informácie o histórii, tradícii podniku
- informácie o súčasnosti podniku – hlavne poslanie, úlohy, problémy ďalšieho rozvoja
- základný prehľad pracovných úloh a povinností
- organizačné usporiadanie a základné vnútropodnikové dokumenty
- zásady odmeňovania

Autor Stýblo (2003) uvádza, že „ v súvislosti s plánovaným rozdelením zamestnancov v adaptačnom procese – podľa rôznych kritérií – sa predpokladá, že už vo fáze výberu pri prijímacom riadení bude prediskutovaná budúca perspektíva zamestnanca.”

Podľa Stýbla (2003) adaptačný proces má za úlohu pomôcť novému pracovníkovi ľahšie sa zapojiť do pracovného kolektívu a nájsť v ňom svoje postavenie, prekonať počiatočné rozpaky pri získavaní nových vzťahov, správne pochopiť kultúru v organizácii a čo najrýchlejšie sa včleniť do pracovného procesu. Prvým krokom k adaptácii je pracovná zmluva.

V prípade pracovnej zmluvy ide o dva praktické prístupy – v nadväznosti na to, či ide o užšie alebo širšie pojmie adaptácie. Obecne však platí, že v priebehu prípravy novej pracovnej zmluvy by mal zamestnanec, ktorý je účastníkom zmluvného vzťahu, mať možnosť zoznámiť sa s návrhom zmluvy a vyjadriť sa k nemu. Pracovník ma právo vyjednávať o náležitostiach pracovnej zmluvy.

Bez ohľadu na to, ako podrobne pracovná zmluva špecifikuje práva a povinnosti zamestnávateľa a zamestnanca, ďalšou dôležitou formálnou náležitosťou je, aby pracovník personálneho útvaru ústne zoznánil nového pracovníka alebo pracovníka, ktorého zaradenie sa podstatne mení, s právami a povinnosťami vyplývajúcimi jednak z pracovného pomeru, jednak z povahy práce na príslušnom pracovnom mieste. Súčasne zodpovedá prípadné otázky pracovníka.

2.4 Hľadiska rozdelenia zamestnancov v adaptačnom procese

Pre potrebu rozdelenia zamestnancov v adaptačnom procese je možné za prvotné zvoliť rôzne hľadiska.

Najvýznamnejšie sú rozdelenia podľa:

- odbornosti – napr. so stredoškolskou, vysokoškolskou kvalifikáciou, bez odbornej kvalifikácie
- kompetencie – súčasnej, perspektívnej,
- kategórie zamestnancov – prevádzkoví zamestnanci, ostatní, ďalšie vybrané kategórie zamestnancov
- stupne organizačného usporiadania – útvary generálneho riaditeľstva, oblastné závody

2.4.1 Začlenenie zamestnancov do adaptačného procesu

V závislosti na rozdelení kompetencií podľa kategórií zamestnancov sa prejednáva a plánuje ich ďalší osobný rozvoj. Voľba začlenenia zamestnancov do adaptačného procesu sa riadi napríklad:

- zmenou profilu pracovného miesta
- vplyvom výraznej rozdielnosti charakteru obchodného partnerstva a potrebu pripraviť zamestnanca na to, aby boli schopní reagovať na klientom formulovanú požiadavku.
- zmena situácie na liberalizovanom trhu
- managementom informatizácie rozhodovacích procesov

2.5 Organizovanie adaptačného procesu podľa Stýbla (1993)

Každý človek je iná osobnosť. Jednoduchá skutočnosť dáva možnosť vytvoriť východisko pre rozlišovanie spôsobu adaptácie u pracovníkov:

- rôzneho veku, životných a pracovných skúsenosti
- v rôznych funkciách, činnostiach, a pracovných zaradeniach
- s rôznou perspektívou ich rozvoja

2.5.1 Významné kroky pri adaptácii zamestnancov

Prvý krok sa zaoberá zoznámením pracovníka s firmou, podnikom, organizáciou.

Autor Stýblo (1993) hovorí, že je „nutné vedieť s kým, pre koho a za akých podmienok bude pracovník pracovať. Dôležité je najst' si čas a zoznámiť pracovníka s jeho novým podnikom, históriou, významnými medzníkmi a dosiahnutými úspechmi. Nový pracovník by mal poznať, čomu má napomáhať a kam sa ma s firmou dostať. Pracovník musí byť tiež zoznámený s organizáciou podniku, pravidlami jeho riadenia, s podnikovými normami vyjadrujúcimi ako práva, tak aj povinnosti zamestnancov, so zásadami odmeňovania, s podnikovými informačnými a komunikačnými tokmi a taktiež s možnosťami stravovania, rekreácie, športového a kultúrneho využitia.”

Druhým krokom smerujeme k zoznámeniu pracovníka s prevádzkou podniku, firmy, organizácie.

V praxi nemusí vždy ísť o celý podnik alebo firmu, ale niekedy stačí len jeho časť. Ak bude zamestnanec na manažérskej pracovnej pozícii alebo na mieste, a jeho pracovné činnosti predpokladajú zvládnutie pracovných operácií nadväzujúcich na viac pracovných útvarov firmy, tak je vhodný „princíp rotácie.“ V určitých intervaloch dôjde k zoznámeniu sa s činnosťami základných útvarov, s ktorými bude v budúcnosti výraznejšie spolupracovať.

Taká rotácia nesmie byť náhodná alebo dokonca pracovníka premiestňovať momentálne tam, kde bude najmenej prekážať. Program rotácie musí byť popredu naplánovaný a prejedaný s príslušnými zodpovednými pracovníkmi organizačnými podmienkami. Zmyslom je, aby poznal aktuálne úlohy, problémy a s možnosťami týchto pracovísk, aby poznal osobne svojich budúcich kolegov a prostredie, v ktorom bude predpokladaná kooperácia prebiehať.

Rotácia nemá byť ani neprimerane dlhá, ani krátka. Skúsenosti z tejto adaptačnej formy svedčí asi tak o týždennom optimu pobytu na jednom organizačnom článku. Tu by mal mať nový pracovník jednoduché úlohy, aby sa necítil iba ako nezúčastnení pozorovateľ. Je nutné aby mal nový zamestnanec po dobu jeho adaptácie na každom pracovisku svojho „osobného patróna“. Nemusí to byť vždy len najvyšší vedúci. Existuje rada okolností, ktoré musí zvážiť vždy konkrétny manažér.

Tretí krok je konečný a týka sa zaradenia na pracovisko.

Ide o kľúčovú fázu adaptačného procesu. Zodpovednou osobou za túto fázu adaptačného procesu je priamy nadriadený nového pracovníka. Nemožno dávať univerzálny predpis na to, ako má adaptácia prebiehať. Dôležité sú mnohé okolností, z ktorých najdôležitejšie sú charakter pracoviska, druh vykonávanej činnosti a ich zložitosť, doterajšie skúsenosti pracovníka a podobne.

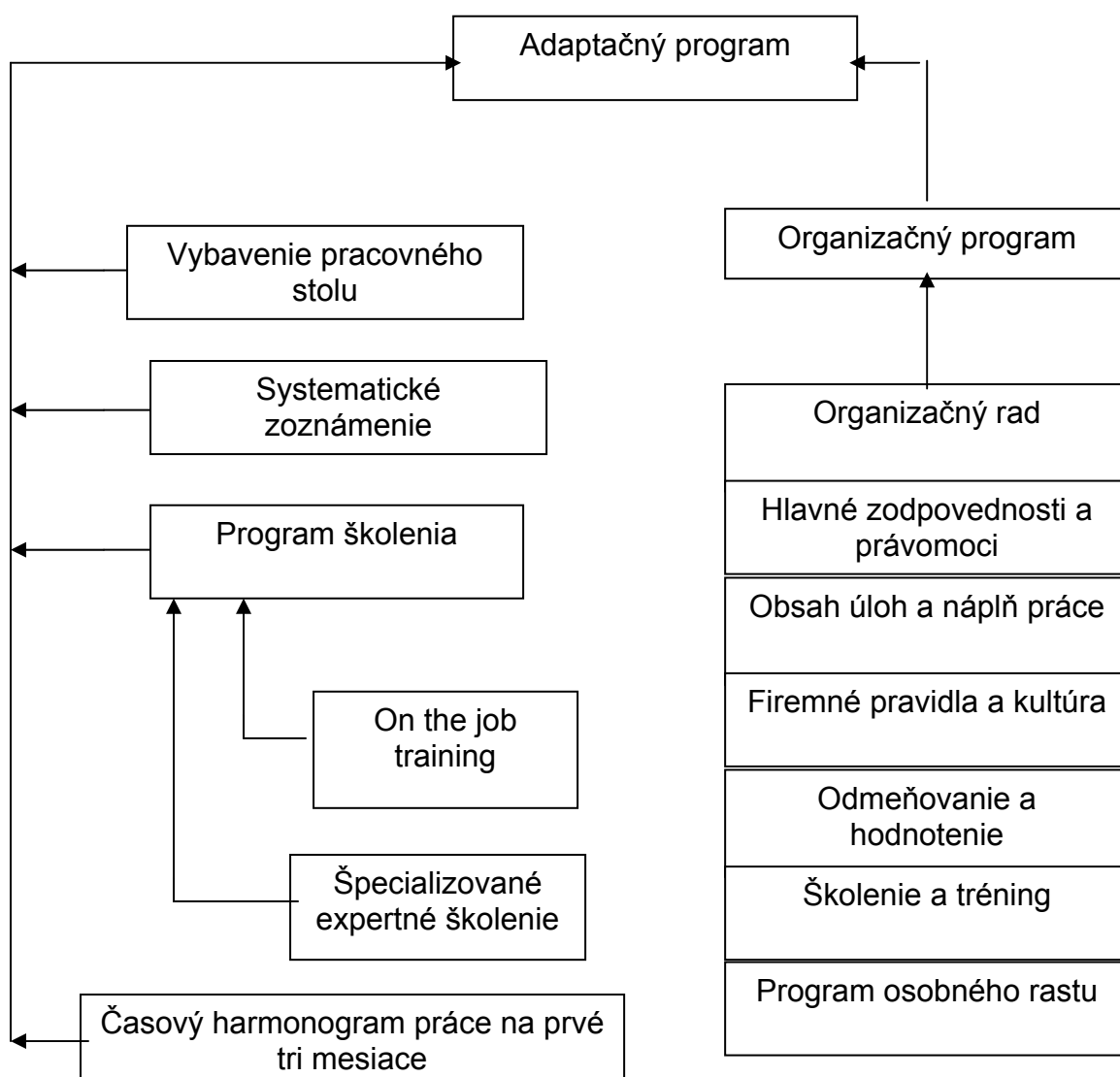
Zmyslom tejto časti adaptácie je predovšetkým:

- pozitívne naladenie voči organizácii, vlastnému pracovisku a práci
- pocit dostatočnej sebadôvery a užitočnosti a znalosti prostredia
- vhodná motivácia a stimulácia k práci pre novú organizáciu
- zoznámenie sa so všetkými spolupracovníkmi
- zreteľne vymedzenie pracovných úloh, povinností a právomoci
- zoznámenie s dôležitými organizačnými normami a pravidlami formálneho postupu
- vypracovanie plánu adaptácie a stanovenie zodpovedného garanta za jeho uskutočnenie, vrátane inštruktaže, školenia, a ďalších náležitostí
- upozornenie na existujúce sociálne normy chovania a jednania

2.6 Zásady riadenia a plánovania procesu adaptácie podľa Stýbla (2003)

Podľa zákonníka práce je stanovená trojmesačná skúšobná lehota, v ktorej sa rozhoduje o ďalšom pôsobení nových zamestnancov v organizácii.

Obrázok 2-2: Schéma adaptačného programu



(podľa časopisu Personál č. 12/1997)

Zdroj: STÝBLO, J.; Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, str.73. ISBN 80-7261-097-X

Dôležité sú aj podmienky materiálneho charakteru, ide to hlavne otázka vytvorenia cvičných pracovísk pre nových zamestnancov prevádzky a stanovenie okruhov a druhov stabilných pracovísk, kde budú noví zamestnanci rotovať, pracovať, získavať nové skúsenosti a praktické poznatky.

2.6.1 Predpoklady pre vybrané pracoviska

Vybrané pracovisko by malo splňovať nasledujúce predpoklady:

- vybavenosť novými modernými technológiami, využívanie moderných pracovných metód a postupov, ktoré umožňujú rýchle osvojenie si žiaducich znalostí a schopností adaptovaných zamestnancov
- kvalitné zamestnanecké obsadenie pridelených pracovných miest, ktoré má adaptovaný zamestnanec poznať
- neštandardná spotreba práce, dostatočná časová potreba pre adaptáciu nových zamestnancov
- kvalitné sociálne prostredie
- dopravná dostupnosť pre adaptovaných zamestnancov

Autor Stýblo (2003 str. 74) uvádza „ Riadenie procesu adaptácie je vecou spolupráce vedúcich pracovníkov a personálneho útvaru. Môžeme konštatovať, že rozhodujúci podiel na praktickej časti adaptácie majú priami nadriadení adaptovaného zamestnanca, čomu môžu pomáhať a taktiež spravidla pomáhajú spolupracovníci nového pracovníka. Priamy nadriadený riadi a kontroluje predovšetkým adaptáciu v útvaru, ďalej orientáciu na pracovné miesto, pomáha riešiť problémy a vyhodnocuje priebeh adaptácie. Plní úlohu odborníka – garanta adaptačného procesu.”

Úlohou personálneho oddelenia je vypracovanie koncepcie adaptácie, obsah a časový plán pre jednotlivé kategórie pracovných miest, vyhotovuje písomné materiály, ktoré slúžia pre účely adaptácie, koordinuje a metodicky organizuje adaptačný proces a taktiež preškoľuje k tejto situácii vedúcich pracovníkov. Plní úlohu organizačného garanta adaptácie.

Ak nie je vo firme takýto útvar plní túto úlohu líniový management. Významnú rolu v procese adaptácie plní konzultant. Pozíciu konzultanta zastáva kvalifikovaná a pedagogický schopná osoba, ktorá je buď z daného pracovného miesta alebo z blízkeho pracoviska.

Proces adaptácie nesmie byť urýchlený. Vyžaduje primeraný čas, závislý na charakteru práce a jej náročnosti, predchádzajúcej skúsenosti a dosiahnutej praxi adaptovaného pracovníka. Dôležitá je úroveň a kvalita prípravy adaptačného procesu. Nutne je zapracovanie

plánu, podľa ktorého sa jednotlivé činnosti v adaptácii budú zaradzoval aj časovo. Časový rozvrh adaptácie má za úlohu vypracovať vedúci príslušnej organizačnej jednotky a je rozlišovaný podľa kategórií.

Podľa autora Stýbla (2003, str. 75) sú „firmy, ktoré sú si vedomé významu ľudských zdrojov pre svoje podnikanie, uľahčujú adaptáciu svojím pracovníkom orientačným programom, v ktorom nových kolegov zoznamujú s činnosťou firmy, s jej históriou i budúcnosťou, víziou. Predstavujú im dôležité celopodnikové procesy, do ktorých sa zapájajú. Približujú v nich pracovné podmienky a firemné pravidla, podmienky ochrany zdravia a bezpečnosti práce, organizáciu spracovania osobných a mzdových agend, sociálne programy, systém plánovania kariéry.“

Proces máva formu jednodenného až viacdenného programu, kde sa pracovníci zoznamujú s kľúčovými vedúcimi pracovníkmi organizácie.

Východiskom ďalšieho priebehu adaptačného procesu je rozhovor s novo prijatým pracovníkom. Orientačný rozhovor s novým zamestnancom máva spravidla dve časti. Prvá časť sa nazýva všeobecná, v ktorej sa zamestnanec zoznamuje s podnikom.

Druhá časť rozhovoru je zameraná na budúce pracovisko nového pracovníka. Zodpovedný pracovník má za úlohu sprevádzať nového zamestnanca na jeho pracovisko. Tam je ústne zoznámený s jeho právami a povinnosťami, so zameraním na podrobné informácie bezprostredne sa týkajúce príslušnej organizačnej jednotky a pracovného zaradenia. Vedúci pracovník zodpovedá otázky a je ochotný otvorenej diskusii. Súčasne musí byť pracovník zoznámený so všeobecnými a podnikovými predpismi týkajúcich sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

V ďalšom kroku riadenej adaptácie zoznamuje vedúci príslušného útvaru nového pracovníka s ostatnými spolupracovníkmi a navyše mu prideli konzultanta. Zodpovedná osoba poskytne novému zamestnancovi informácie o sociálnych a hygienických podmienkach pracoviska. V tejto fáze adaptácie sa navrhuje program školenia, ktorého sa nový pracovník účastní.

Autor Stýblo (2003) uvádza, že orientačný rozhovor sa zameriava na ciele:

- zamestnanec má mať jasno o svojej úlohe, povinnostiach, kompetenciách a nutných odborných znalostiach
- spoločne je treba dospieť k tomu, aké školenie či tréning bude nový pracovník potrebovať, čo bude potrebovať k osvojeniu si nových praktických skúseností
- vedúci má poznať, kde pracovník potrebuje jeho podporu a ako často v prvých fázach adaptácie vzájomne komunikovať
- prediskutovať základný smer ďalšieho rozvoja zamestnanca

Podľa Stýbla (2003, str. 76) je „povinnosťou vedúceho priebežne zaisťovať, ako sa nový zamestnanec adaptuje. K tomu je užitočné využiť predovšetkým skúšobnú dobu. Je treba si uvedomiť, že adaptácia je proces učenia a tréningu. Prax odporúča pre prvý deň zamestnanca napomenúť a správne vybaviť:

- orientačný rozhovor zamestnanca
- potrebnú dokumentáciu
- organizáciu pracoviska nového zamestnanca a jeho usporiadanie
- predstavenie na novom mieste pridelenie konzultanta prípadne školiteľa

Toto predstavuje neformálnu stránku adaptačného procesu. Ďalej je dôležité:

- vyjasniť organizáciu a postup práce
- podrobne prediskutovať zásady a pravidla odmeňovania
- informovať o zásadách bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
- načrtnúť ďalší rozvoj zamestnanca

Toto predstavuje formálnu stránku adaptácie. Prvý týždeň podrobne sledujeme:

- príchody nového zamestnanca
- čas výskytu krátkodobých neprítomností
- výskyt bolesti hlavy, chrbta, končatín
- zmeny a náhle striedanie nálad
- spôsoby chovania

Toto sú rysy sociálne psychologické povahy, ktoré mnoho naznačia o budúcom pracovnom chovaní a jednaní nového zamestnanca. Ak zistíme nepriaznivé skutočnosti, neváhajme sa s ním ešte v skúšobnom období rozísť.”

2.7 Vyhodnotenie adaptačného procesu podľa Stýbla (2003)

Vyhodnotenie adaptačného procesu je zberom a posudzovaním informácií potrebných k rozhodnutiu o ďalšom rozvoji a ďalších personálnych krokoch a opatreniach prijatého zamestnanca.

Vhodný spôsob vychádza z nasledujúcich zásad:

- na začiatku adaptačného obdobia má byť stanovený adaptačný plán a program
- proces adaptácie je treba priebežne sledovať, treba prevádzať čiastočne hodnotenie efektu jednotlivých adaptačných krokov
- priebeh adaptácie musí byť korigovaný žiaducim smerom, ak sa nedarí pôvodný program alebo časový plán úspešne plniť
- záverom adaptačného procesu je treba zorganizovať riadený rozhovor so zamestnancom k spoločnému posúdeniu prínosu adaptácie a vyvodenia záveru pre plán ďalšieho rozvoja

Správne hodnotenie procesu adaptácie predpokladá sústavne hodnotenie pracovníka, hodnotenie toho, ako sa vyrovnáva s jednotlivými problémami orientácie, s narastajúcimi úlohami, hodnotenia jeho prístupu k práci i jeho príspevku k utváraní medziľudských vzťahov na pracovisku. Orientovaný pracovník by mal behom prvého týždňa adaptácie kontaktovaný svojím vedúcim takmer denne, v priebehu dvoch až troch týždňov minimálne dvakrát týždne.

Účelom adaptačného procesu, ku ktorému musí jeho hodnotenie smerovať, je pripraviť pracovníka na riešenie problémov, ktoré sa v jeho budúcej činnosti vyskytnú.

2.7.1. Kritické momenty ohrozujúce priebeh adaptácie

Adaptácia, ostatne ako žiadny proces, kde s pracuje s ľuďmi, nie sú prosté nedorozumenia. Je dobré poznať niektoré kritické momenty ohrozujúce ich úspešný priebeh.

K najčastejšie vyskytujúcim patria:

- nevhodné zaradenie adaptovaného do pracovnej skupiny – podceňovanie ho ako „nováčika”, prisudzovanie úlohy outsidera
- zlé riadenie procesu adaptácie – nový zamestnanec všade „prekáža”, nikto na neho nemá čas
- nesprávna alebo nedostatočná komunikácia vedúceho k chybnému výkonu adaptačných operácií
- prideľovanie úloh a úkonov, ktoré ešte adaptovaný pracovník nemôže z cele bezchybne alebo včas zvládnuť
- osobné strety vyvolané neujasneným postavením nového zamestnanca
- nedôvera a nezáujem o nového zamestnanca
- nevraživosť voči schopnému novému, ktorý ihneď spočiatku dáva najavo svoju suverenitu
- počiatočné neúspechy nového zamestnanca v adaptačnom procese

Nezvládnutie kritických momentov adaptácie vedie spravidla ku vzniku konfliktných situácií. Konfliktné situácie mávajú v praxi najrôznejšiu podobu. Je nutné aby sa riešili. I keď to je vždy vec konkrétneho posúdenia a špecifické situácie, možno pre riešenie konfliktov uviesť určité zásady:

- nadviazanie kontaktu, zlepšenie situácie
- vysvetľovanie a objasňovanie argumentov a náhľadu strán zúčastnených v konflikte
- zhodnotenie stavu konfliktu nezúčastneným pohľadom
- nájdenie pokiaľ možno spoločného východiska, odstránenie príčin konfliktu

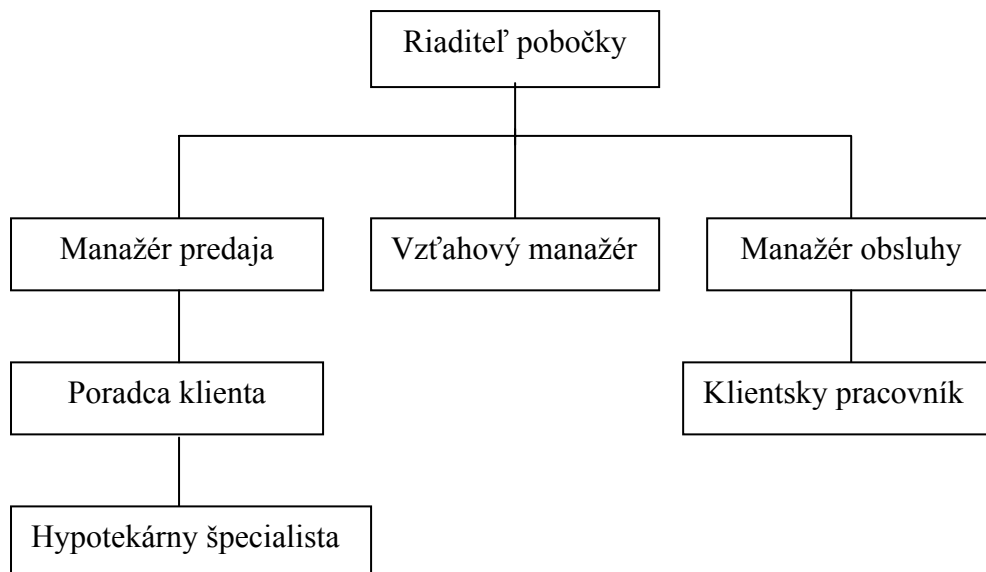
Konflikty vyvolávajú nepríjemné nálady a stavy. Sú prežívané väčšinou nepriaznivo, súvisí s nimi frustrácia ako stav neuspokojenia pracovníka. Ak je silná alebo dlhotrvajúca, hovoríme o strese.

Hlavným zmyslom adaptácie pracovníka je, aby sa pokiaľ čo najrýchlejšie, bez konfliktov a stresových nálad či stavov zariadil do podnikového pracovného kolektívu prevzal vžitý štýl práce, osvojil si špecifické znalosti a schopnosti a stotožnil sa s podnikovými zámermi a cieľmi. Preto musíme konfliktom včas predchádzať neustálym sledovaním priebehu adaptácie, jeho správnym riadením, predvídaním možných rizík a nezdaru a poznávaním osobnosti novo prijímaného pracovníka.

Efektívnosť náborových aktivít možno merať v adaptačnom procese počty a analýzou odchodov nových zamestnancov v skúšobnej dobe. Analýza by sa mala zamerať na dôvody, prečo pracovník odchádza alebo prečo jeho firma musela prepustiť v skúšobnej dobe. Mnohokrát časté zistenie, že sme nevhodne nastavili parametre pracovného miesta a očakávania kandidáta, môže firma priniesť pomerne časové a finančné straty.

3 Charakteristika organizácie

Obrázok 3-1: Organizačná štruktúra banky



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vo VÚB banke zodpovedá za ľudské zdroje personálny útvar. Personálny útvar sa nachádza v sídle VÚB banky, ktoré je v Bratislave. Samotná pobočka personálny útvar nemá preto sa riadi rozhodnutiami personálneho útvaru v Bratislave. Po prijatí nového zamestnanca, ktorý prejde výberovým konaním sa zamestnanca ujme mentor, ktorý ho bude mať na starosti počas celého adaptačného procesu.

3.1 História

VÚB banka vznikla 1. januára 1990 rozložením Štátnej banky československej. Po spoločenských zmenách na Slovensku bola v roku 1992 VÚB banka zaregistrovaná ako akciová spoločnosť ovládaná Fondom národného majetku. V roku 2001 strategický investor – talianska finančná skupina Gruppo Intesa – získal 94,47% balík akcií VÚB banky prostredníctvom Banca Intesa Holding International Luxembourg v súčasnosti Intesa Sanpaolo.

3.1.1 Finančná skupina Intesa Sanpaolo

Vznikla v roku 2007 fúziou dvoch významných talianskych bankových domov s dlhoročnou tradíciou – Banca Intesa a Sanpaolo.

Podľa bilančnej sumy a objemu vlastného kapitálu je najväčšou bankou v Taliansku a 6. najväčšou bankovou v Európe. Na svete patrí do desiatky najväčších. Klientsku základňu tvorí 18. mil. klientov (z toho 10, 5 mil. v Taliansku).

Využíva sieť viac ako 7 000 pobočiek (z toho v Taliansku 5 800) a v rastúcej miere moderné distribučné kanály elektronického bankovníctva.

Popri svojej materskej krajine pôsobí ako vo viac ako 40 krajinách sveta. Okrem SR a ČR vyvíja skupina Intesa Sanpaolo v regióne strednej a východnej Európy svoje obchodné aktivity aj v Maďarsku, Chorvátsku, Slovinsku, Srbsku, Bosne a Hercegovine, Rumunsku, Albánsku, na Ukrajine, ale aj v Rusku či na africkom kontinente v Egypte.

3.1.2 Strategický cieľ Intesa Sanpaolo

Udržanie si vedúcej pozície na domácom talianskom trhu. Zároveň sa stať jednou z najlepších európskych bánk v oblasti zhodnocovania kapitálu.

3.1.3 Strategický cieľ Intesa Sanpaolo na Slovensku

- ďalší rozvoj VÚB banky ako univerzálneho peňažného domu
- posilnenie služieb poskytovaných firemnej klientele
- rozšírenie retailových služieb na báze franchisingu
- rozvíjanie sofistikovaných aktivít na kapitálových trhoch
- vyvíjanie nových produktov pre klientov, zintenzívnenie marketingovej komunikácie, zvyšovanie komfortu klientov pri využívaní bankových produktov a služieb, vybudovanie dlhodobých, vzájomne výhodných a komplexných vzťahov s klientmi.

3.2 Súčasnosť vo VÚB banke

S aktívami vo výške 8,3 miliardy eur je banka druhou najväčšou bankou na slovenskom trhu. Spravuje vklady vo výške 6 miliárd eur a úvery vo výške 3,7 miliardy eur.

Banka momentálne obsluhuje viac ako 1 milión retailových klientov, 84 000 živnostníkov, 9 000 malých a stredných podnikov, 360 top lokálnych korporácií a 180 nadnárodných spoločností.

Zaväzujúc sa k neustálemu zdokonaľovaniu a zdravému rastu, VÚB banka sa dramaticky transformuje na jednu z najlepších fungujúcich finančných inštitúcií v strednej Európe. Za posledné štyri roky bola banka jednou z najziskovejších bánk na Slovensku.

3.2.1 Pozícia VÚB na trhu

VÚB je prvou bankou na Slovensku, ktorá začala poskytovať produkty hypotekárneho bankovníctva vrátane emisie hypotekárnych záložných listov. Z bánk pôsobiacich na Slovensku disponujeme najvyšším objemom základného imania.

Tabuľka 3-1: Pozícia VÚB banky na trhu

Pozícia na trhu	Oblasť	Podiel na trhu
2	Celkové aktíva	16,4%
2	Vklady klientov	19,0%
3	Spotrebné úvery	14,4%
1	Hypotéky	31,5%
2	Pobočky	19,2%
3	Karty	23,5%
2	Bankomaty	24,0%
3	POS terminály	20,5%

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.2.2 Dcérske spoločnosti

- **VÚB Asset Management, správcovská spoločnosť, a.s.** – získala povolenie na svoju činnosť a správu podielových fondov v roku 2000. Je členom Asociácie správcovských spoločností. Predmetom jej činnosti je zhromažďovať peňažné prostriedky od verejnosti s cieľom ich investovania do majetku vymedzeného zákonom. V súčasnosti spravuje sedem otvorených podielových fondov.
- **VÚB Generali, a.s.** – získala licenciu na svoju činnosť v septembri 2004 na základe rozhodnutia Úradu pre finančný trh. VÚB banka a Generali Poist'ovňa vytvorili spoločnú dôchodkovú správcovskú spoločnosť a ponúkajú tak ideálne riešenie spojením silnej banky a spoľahlivej poisťovne.
- **VÚB Factoring, a.s.** – je najstaršou spoločnosťou v oblasti poskytovania faktoringových a forfaitingových služieb na Slovensku. Je jedinou spoločnosťou, ktorá ich zabezpečuje v plnom rozsahu.
- **Cosnsumer Finance Holding, a.s.** – bol založený v roku 2005 s cieľom vykonávať správu nad skupinou finančných spoločností poskytujúcich spotrebiteľské úvery nebankovým spôsobom, splátkový a katalógový predaj a lízing ojazdených áut. Spravuje skupinu spoločností: TatraCredit, Quatro, Q – Car, Slovenská požičovňa, Slovenské kreditné karty, Q – Breker.
- **B.O.F. Leasing, a.s.** – pôvodne B.O.F. leasing, ktorá je najstaršou spoločnosťou v oblasti poskytovania lízingových služieb na Slovensku. V roku 2008 bola spoločnosť začlenená do skupiny VÚB.
- **Nadácia VÚB** – nadácia banky sa angažuje v oblastiach vzdelávania, záchrany a zveľaďovania kultúrneho dedičstva a charity. Okrem toho nadácia prostredníctvom zamestnaneckých grantov pomáha podporiť nápady a projekty, ktoré zamestnanci VÚB banky považujú za zmysluplné a užitočné.

3.3 Hodnoty a firemná kultúra

Hodnota nie je len slovo. Hodnoty usmerňujú konanie v situáciách, keď si musíme vybrať medzi niekoľkými cestami. Čím kvalitnejšími hodnotami sa riadime, tým kvalitnejší je náš výber a život. Hodnoty a princípy vytvárajú charakter človeka i charakter inštitúcie. Hodnoty banky, ktoré predkladá, sú len základom pre to, aby bola úspešná vo svojej práci ako jednotlivci i ako banka.

Základné spoločné hodnoty vychádzajú z filozofie celej skupiny Intesa Sanpaolo, a vízie banky, ktorá spočíva v úsilí, aby klienti vnímali VÚB ako najlepšiu banku na Slovensku. Na vrchole celého snaženia a každodennej práce je spokojný klient.

3.3.1 Sedem hodnôt banky

- **konanie fér** – sledujú ciele klientov čestne, poctivo a zodpovedne, pričom zároveň rešpektujú pravidlá a profesionálnu etiku, ako aj ducha podpísaných zmlúv.
- **zlepšovanie kvality** – zameriavanie sa na neustále zlepšovanie kvality produktov, služieb a komunikačných kanálov. Neustále podporujú osobný a odborný rast zamestnancov a zasadzujú sa o zlepšenie efektívnosti organizácie s cieľom jej optimalizácie z hľadiska nákladov i času. Kladú si za cieľ neustále zlepšovanie, prezieravosť, pripravenosť na výzvy, kultiváciu a podnecovanie tvorivej inovácie. Zároveň uznávajú a odmeňujú zásluhy.
- **transparentnosť** – zaväzovanie sa za aktivity, reklama a zmluvy vychádzajú z transparentnosti tak, aby všetky zainteresované strany mohli robiť nezávislé a fundované rozhodnutia.
- **rešpektujú odlišnosti** – spájajú veľké prevádzky s hlbokými miestnymi koreňmi a byť bankou so širokou víziou bez toho, aby stratili z dohľadu jednotlivcov.
- **nerobia rozdiely** – zaväzujú sa, že zo svojho konania vylúčia akúkoľvek diskrimináciu a že budú rešpektovať rozdiely na základe pohlavia, veku, rasy, vierovyznania, politického názoru, účasti v odboroch, jazykových schopnosti alebo postihnutia.

- **pozorné načúvanie** – riadia sa hodnotou každého jednotlivca. Používajú pozorné načúvanie a dialóg ako hlavné nástroje neustáleho zlepšovania vzťahov so všetkými zainteresovanými stranami.
- **zodpovednosť** – snaha o najlepšie a najefektívnejšie využívanie zdrojov, vyhýbanie sa nadmernej tvorbe odpadu a uprednostňujú voľby ktoré majú na zreteli trvalo udržateľný rozvoj.

3.3.2 Firemná kultúra

Predstavuje komplex názorov ľudí vo firme, to, ako sa k sebe správajú navzájom, ako komunikujú dovnútra firmy i navonok. Vyjadruje určitú hierarchiu hodnôt, ktorú by mali vyznávať všetci jej zamestnanci. Je prirodzenou súčasťou firmy.

Základom pre zdravú firemnú kultúru vo VÚB banke je nasledovanie spoločných hodnôt a dodržiavanie zásad obsiahnutých v Etickom kódexe a Komunikačných pravidlách. Súčasťou je i zachovávanie služobného tajomstva.

V prípade VÚB ide o bankové tajomstvo, ktoré je spojené s klientmi a informáciami o nich, a obchodné tajomstvo, ktoré je spojené s VÚB bankou, jej stratégiou a dôležitými faktami.

3.4 Logo banky a farebnosť

Logo VÚB banky vychádza z prvkov použitých v logu materskej spoločnosti Intesa Sanpaolo. Zjednocujúcim motívom všetkých dcérskych spoločností je použitie oranžového štvorca s tromi oblúkmi, ktoré predstavujú symbol rímskeho akvaduktu.

Akvadukt je stavba, ktorá prináša ľuďom vodu, technický pokrok, ale aj život a prosperitu. Nie je len symbolom šírenia pokroku, ale aj spojenia medzi ľuďmi a kultúrami. Akvadukt v logu v prenesenom význame predstavuje väzbu v skupine Intesa Sanpaolo, zodpovednosť a rozvoj spoločnosti, ktorej je banka súčasťou, spolunáležitosť a budovanie vzťahov medzi jednotlivými bankami v skupine.

Názov „ VÚB BANKA ” je písaný typom písma s názvom Trajan, ktorý získal pomenovanie podľa rímskych znakov na Trajánovom stĺpe stojacom na Rímskom fóre. Tmavozelená farba v logu vyjadruje pocit dôvernosti a bezpečia. To sú atribúty, ktoré charakterizujú aj VÚB banku.

4 Analýza problému

4.1 Personálna politika banky

Medzi základné činnosti personálnej politiky patrí spolupráca s personálnym manažérom. Táto spolupráca spočíva v pomoci pri vyhľadávaní referenčných kandidátov, poprípade v účasti na výberových konaniach nových zamestnancov.

Personálna politika banky nesie zodpovednosť za kvalitu a rozvoj zverených zamestnancov ktorí, prešli výberovým konaním a stali sa novými zamestnancami banky. Ďalšou dôležitou činnosťou PP je podpora a zaučenie nových zamestnancov a taktiež zodpovedá za úspešný adaptačný proces nového zamestnanca. Adaptačný proces je časovo a aj personálne náročný, preto mu je venovaná dostatočná pozornosť.

Súčasťou personálnej politiky je aj zodpovednosť za riadenie vzdelávania svojich zamestnancov. Vzdelávanie v banke zohráva významnú úlohu a je kladený veľký dôraz na to, aby proces vzdelávania bol kvalitný a aby prebiehal bez problémov. Personálni manažéri banky taktiež zhodnocujú investície do nových zamestnancov. Úlohou je dohliadať na to aby zamestnanci maximálne a efektívne využívali vedomosti nadobudnuté na školeniach na ktorých sa zúčastnili.

K personálnym činnostiam banky patrí aj stanovovanie právomoci a zodpovednosti riadených zamestnancov. Banka prideli každému zamestnancovi právomoc a za čo nesie zodpovednosť zamestnanec na danej pracovnej pozícii.

Medzi najdôležitejšie činnosti PP patrí navrhovanie platových náležitosti. Táto činnosť spočíva v zaradení zamestnancov do platových tried a určenie zamestnaneckých výhod.

Zamestnanci sú ohodnotení základným platom, ktorý nie vždy splňa ich očakávania, kompenzáciu môžu nájsť vo vysokých odmenách vyplývajúcich z plnení stanovených plánov.

K tejto činnosti sa zaradzuje schvaľovanie odmien podľa odmeňovacieho poriadku a na základe výsledkov dosiahnutých zamestnancami.

Záverečnou činnosťou personálnej politiky je riadenie a kontrola zverených zamestnancov. Táto činnosť sa zameriava na správnom riadení a na kontrole toho ako si zverení zamestnanci plnia pridelené úlohy.

4.2 Mentoring

Pre nových zamestnancov v retailovej sieti banka odštartovala rozvojový program pod názvom mentoring. Jeho hlavným cieľom je zabezpečiť efektívnu a bezproblémovú adaptáciu nových zamestnancov v banke. Mentoring je pracovný vzťah medzi mentorom, skúseným zamestnancom a mentorovaným, novoprijatým zamestnancom, ktorý je v adaptačnom procese počas adaptačnej doby.

Mentor napomáha mentorovanému kolegovi v rýchlejšom začlenení sa do organizácie a uľahčuje jeho adaptačný proces. Svojho mentora má každý nový zamestnanec retailovej siete.

4.2.1 Funkcia mentora v banke

Funkciu mentora vo VÚB banke vykonáva zamestnanec s praxou minimálne 1 rok vo VÚB sieti. Väčšinou to býva nadriadeným doporučený zamestnanec, s veľmi dobrými znalosťami a s osobnostnými predpokladmi venovať sa novým zamestnancom.

Mentor je zamestnanec na pracovnej pozícii PK, KP, PKS, VM. Pôsobí na vybranej RP I. alebo RP II. Rozhodnutie kto bude mentor je oprávnený vydať regionálny riaditeľ. Mentoring prebieha vždy na tej pobočke, kde pôsobí mentor nového zamestnanca.

Mentor musí rozumieť práci nového zamestnanca, aby mu vedel radiť a usmerniť ho pri vykonávaní práce. Je vhodné mentorovať nového zamestnanca, ktorý nastúpil na rovnakú pozíciu, resp. na nižšiu ako je mentor.

V prípade ak nastúpi nový zamestnanec priamo na manažérsku pozíciu (manažér, predaja/obsluhy, vedúci expozitúry, riaditeľ pobočky), mentor zabezpečí predovšetkým oboznámenie s používanými bankovými aplikáciami.

Ďalšiu adaptáciu zabezpečí priamy nadriadený nového zamestnanca na manažérskej pozícii resp. ním poverený zamestnanec. Pre mentora by malo byť samozrejmé že by mal byť trpezlivý, ochotný pomôcť, empatický a otvorený.

Úloha mentora je pre banku veľmi dôležitá z dôvodu toho aby novoprijatý zamestnanec vykonával prácu efektívne a aby v prípade problému sa mal na koho obrátiť.

4.2.2 Kedy a ako sa nový zamestnanec dozvie kto je jeho mentorom

Meno svojho mentora sa dozvie nový zamestnanec od personalistu na odbore Ľudské zdroje alebo od asistenčného zamestnanca na príslušnom Riadení regionálnej retailovej obchodnej siete počas vybavovania nástupných formalít.

Mentora predstaví novému zamestnancovi nadriadený hneď v prvý pracovný deň po príchode na pracovisko.

4.2.3 Ako to vyzerá po príchode na pracovisko?

Pred samotným nástupom mentor zabezpečí, v spolupráci s odborom Ľudské zdroje, pracovné miesto, PC, prístupy do systémov, ak je treba, prístup do Outlook-u, telefón, vstupné magnetické karty a pod.

Nový zamestnanec sa v prvý pracovný deň spravidla hlási u svojho priameho nadriadeného (riaditeľ pobočky, iný poverený zamestnanec) alebo mentora, od ktorého sa dozvie:

- aká bude jeho pracovná náplň
- úlohy na najbližšie obdobie, čo sa od neho očakáva
- vzdelávanie, kedy a aké bude absolvovať
- ako bude hodnotený a odmeňovaný
- kto je jeho mentor, ak ho uvíta priamy nadriadený

V prípade, že nový zamestnanec má nastúpiť na pobočku/expozitúru, kde nie je ustanovený mentor, regionálny riaditeľ rozhodne, kde bude nový zamestnanec pôsobiť počas adaptačnej doby.

4.2.4 Čo je úlohou mentora

Jednou z hlavných úloh mentora je uviesť nového zamestnanca do pracovného kolektívu. Predstaviť ho všetkým ostatným kolegom, stručne popísať ich funkcie, ich pracovnú náplň a ako s nimi bude nový kolega spolupracovať. Musí predstaviť novému zamestnancovi pracovisko: kde je jeho pracovné miesto, ako je celá pobočka/útvár organizovaný/á, zázemie pobočky/útvaru: kde sa čo nachádza (kancelárske potreby, letáky, kopírka, kuchynka, šatňa a ostatné).

Dôležitou informáciou sú otváracie hodiny, aká je pracovná doba, spôsob evidencie dochádzky, kedy je obedňajšia prestávka a poprípadne iné prestávky v práci.

Mentor musí vysvetliť novému kolegovi organizačnú štruktúru banky, ako činnosť jednotlivých útvarov na seba nadväzuje, ako sa s nimi komunikuje a spolupracuje.

Ďalšou úlohou je pomoc zorientovať sa v interných predpisoch, organizačných štandardoch, vysvetliť, aké sú štandardy osobnej, emailovej a telefonickkej komunikácie s kolegami a s klientmi banky. Taktiež musí odporučiť, aká ma byť úprava zovňajšku nového zamestnanca a vysvetliť mu ako má robiť svoju prácu, ak je to potrebné.

Poverený mentor jasne vysvetlí novému zamestnancovi, aká je jeho úloha ako mentora voči novému kolegovi a dôrazne mu povie, že v prípade akýchkoľvek otázok sa môže na neho ako na svojho mentora kedykoľvek obrátiť. Zoznámi ho s riaditeľom pobočky prípadne vedúcim expozitúry, odovzdá mu 1 kópiu check listu a vysvetlí mu, na čo slúži.

Mentor odovzdá novému zamestnancovi Výkladový slovník VÚB zamestnanca a Povinné skriptá. Pred nástupom na školenie Prima potvrdí a odovzdá novému zamestnancovi „Potvrdenie o absolvovaní adaptačnej prípravy”.

Ďalšou úlohou je zaškoliť teda oboznámiť a názorne vysvetliť novému zamestnancovi bežne používané počítačové aplikácie (SSV, SpinJ, intranet) v priebehu prvých pracovných dní a poskytnúť mu podporu zdokonaľiť sa v ich používaní.

Po návrate z predpísaných školení pre pracovnú pozíciu nového kolegu overovať jeho znalosti a spôsob používania získaných vedomostí. Poskytnúť zamestnancovi pravidelnú spätnú väzbu na jeho prácu a na komunikáciu s externými a internými klientmi.

Povinnosťou je poskytnúť podporu v denných operatívnych záležitostiach a odporučiť ďalší rozvoj nového zamestnanca a podporovať ho v rozvoji. Mentor by mal pomôcť pochopiť firemnú kultúru a stotožniť sa s ňou. Vzťah mentor - mentorovaný je neformálny vzťah, vďaka ktorému nový zamestnanec získa možnosť podeliť sa so svojimi úspechmi rovnako, ako so svojimi ťažkosťami alebo obavami pridelenému mentorovi.

Nový zamestnanec retailu má odo dňa nástupu do VÚB sprístupnený intranet a má vlastnú e-mail adresu. Mentor zabezpečí zaškolenie nového zamestnanca, tj. oboznámenie a názorné vysvetlenie bežne používaných počítačových aplikácií, jednotlivé úkony vysvetlí a prakticky predvedie. Rozsah zaškolenia vyplýva z požiadaviek na znalosti zamestnanca na konkrétnom pracovnom mieste (klientsky pracovník, poradca klienta..).

4.3 Fluktuácia v banke

Na základe štatistiky fluktuácie zamestnancov pobočky banky za sledované obdobie troch rokov možno konštatovať, že ako najčastejšie príčiny odchodu môžeme uviesť:

- nezvládnutie začiatkových školení + neplnenie úloh
- nestotožnenie sa s prácou v banke (náročnosť kladená na zamestnancov)
- nástup na MD (po skončení MD – už nenastúpili naspäť)
- migrácia do inej banky.

ROK 2007 – pobočka RPII (má mať min. 7 a max. 10 zamestnancov)

Počet zamestnancov : 10 – RP (riaditeľ pobočky) – výmena RP v priebehu roka

MO (manažér obsluhy) – odchod na MD

HŠ (hypotekárny špecialista) – žiaden pohyb

VM (vzťahový manažér) – výmena VM v priebehu roka

2 x KP (klientsky pracovník) – žiaden pohyb

3 x PK (predajca junior) – 3 x výmena v priebehu roka

1 x PKS (predajca senior) – odchod na MD

ROK 2008

Počet zamestnancov: 8 – RP – výmena v priebehu roka

HŠ – žiaden pohyb

VM – výmena, od 8/2008 nástup nového zamestnanca

2 x KP – žiaden pohyb

3 x PK – 2 x žiaden pohyb, 1 odišiel

ROK 2009

Počet zamestnancov: 7 – RP – žiaden pohyb

HŠ - žiaden pohyb

VM – žiaden pohyb

2xKP – žiaden pohyb

2x PK – žiaden pohyb

Z nasledovnej štatistiky vyplýva, že z roka na rok sa znižuje organizačná štruktúra uvedenej pobočky. V roku 2007 bolo na pobočke 10 zamestnancov. V priebehu tohto roku 2 zamestnanci odišli na MD – tieto miesta sa od roku 2008 zrušili.

Dôvodom boli výsledky pobočky, náklady pobočky prevyšovali výnosy z tohto dôvodu sa musela znížiť organizačná štruktúra o dvoch zamestnancov.

V tomto roku len 3 zamestnanci ostali na svojich pozíciách a 5 sa vymenilo. Dôvody týchto 5 odchodov boli :RP - výpoveď dohodou, VM - výpoveď neplnenie úloh, 2xPK - nestotožnenie sa s prácou, 1 PK- neplnenie úloh.

V roku 2008 bolo na pobočke 8 zamestnancov. 4 zamestnanci ostali na svojich pozíciách a u troch pozícií bola zmena. Dôvody odchodov: RP – presun RP na inú pobočku v regióne, VM – neplnenie úloh, PK – migrácia do inej banky (ČSOB)-už sa v tomto roku nepodarilo obsadiť uvedenú pozíciu.

V roku 2009 bolo na pobočke 7 zamestnancov. Nikto v tomto roku neodišiel. Pobočka mala obsadiť pozíciu PK – za celý rok neobsadená- nenašiel sa vhodný kandidát.

V máji bola prijatá na uvedenú pozíciu zamestnankyňa, ktorá však keď mala podpísať pracovnú zmluvu – uviedla dôvod, že zistila, že je tehotná.

Z uvedených skutočností vyplýva, že najviac dochádza k fluktuácii zamestnancov na manažérskych pozíciách (RP, VM) a na pozíciách predajcov (PK). Ide o pozície, ktoré sú veľmi náročné a vyžadujú si veľkú zainteresovanosť každého zamestnanca, niekedy na úkor voľného času aj rodiny. Sú to pozície vhodné pre ľudí z určitými povahovými vlastnosťami ako zodpovednosť, náročnosť (na seba), perfektná komunikácia, obchodný duch a vo veľkej miere flexibilita – otvorenosť ku zmenám. Presné dôvody odchodov uvedených zamestnancov sa nikde v štatistike nezverejňujú, takže za neplnením úloh, príp. nestotožnením sa s prácou v banke môže byť naozaj veľa iných dôvodov.

Podľa zistenia – bankovní pracovníci, ktorí zotrávajú na svojich pozíciách sú zamestnanci, ktorí pracujú v banke dlhodobo (nad 15 rokov). A tí, ktorí v uvedenej štatistike odišli resp. dostali výpoveď, boli pracovníci – mladí (vo veku od 20 do 25 rokov). Títo mladí ľudia, majú určite väčšie možnosti nájsť si novú prácu a aj iné hodnoty, ktoré v živote preferujú. Zo štatistík sa zistilo, že sa neosvedčuje prijímať ľudí cez externé výberové konania, čo dokazuje fluktuácia zamestnancov počas troch mesiacov.

Hlavným novým zámerom banky je zabezpečiť väčší kariérny rast, čo znamená prijať zamestnanca len na najnižšiu pozíciu, čo je klientsky poradca a postupným vzdelávaním a nadobudnutou praxou postupovať k vyšším pracovným pozíciám. Túto myšlienku považujeme za výbornú motiváciu.

Za sledované obdobie rokov 2007 – 2009 bol v organizácii veľmi malý pohyb zamestnancov. Keďže sa jedná o malú pobočku banky adaptačný proces sa týka približne desiatich zamestnancov.

4.4 Etapy pracovnej adaptácie

1. Etapa

Adaptačný proces začína poradou na regionálnej pobočke z regionálnym riaditeľom a jeho asistentom, kde je poučený o bezpečnosti pri práci. Po ukončení tohto školenia sa vracia späť na svoju pobočku, kde ho riaditeľ oboznámi s internými predpismi, predstaví ho ostatným zamestnancom. Riaditeľ pobočky mu odovzdá adaptačný plán.

Plán adaptácie obsahuje: zoznam školení, ktoré je povinný absolvovať nový zamestnanec, meno mentora. Do adaptačného plánu riaditeľ pobočky postupne dopisuje výsledky ktoré získal nový zamestnanec po každom absolvovanom školení. Po ukončení adaptácie je povinný mentor napísať hodnotenie na mentorovaného zamestnanca a súčasne aj zamestnanec na svojho mentora. Tieto hodnotenia sa odovzdávajú riaditeľovi pobočky, ktorý na základe nich spracuje záverečné hodnotenie v ktorom sa vyjadrí, či zamestnanec spĺňa stanovené požiadavky. Takéto hodnotenie napíše aj regionálny riaditeľ a odovzdá ho na personálne oddelenie, ktoré zabezpečí pracovnú zmluvu alebo sa rozhodne či bude pracovný pomer so zamestnancom rozviazaný.

2. deň pracovného pomeru zamestnanec odchádza na centrálnu pobočku banky, kde mu je predstavená vízia firmy, hlavné ciele banky, zoznamuje sa s akcionármi firmy, majiteľmi banky a dostáva základné všeobecné informácie.

2. Etapa

Adaptačný proces pokračuje školením Fraudi – ktoré je zamerané na získanie základných poznatkov o pravosti bankoviek. O možných podvodoch, ktoré sa môžu vyskytnúť v oblasti bankovníctva.

3. Etapa

Po absolvovaní základných školení začína plynulý adaptačný proces. Zamestnanec odchádza na 2 týždne do centrálnej pobočky, kde nastupuje na školenie PRIMA. Toto školenie je zamerané na klasický platobný styk určený pre fyzické osoby.

Konkrétne hovoríme o zaškolení na programoch určených pre účtovné operácie banky – vklad, výber peňazí, otvorenie, zatvorenie bežných účtov v eurách, vkladných knižiek, terminovaných účtoch.

Po nadobudnutí spomínaných zručností sa zamestnanec vracia na dva týždne na pobočku, kde sa mu venuje pridelený mentor. Zamestnanec ho počas týchto dní sleduje a získava praktické skúsenosti.

4. Etapa

Ďalší proces adaptácie nazývame SEKUNDA. Uskutočňuje sa v špecializovaných centrách. Hlavnou úlohou tohto školenia je oboznámiť zamestnanca so zákonitostami týkajúcimi sa platobného styku pre právnické osoby. V tejto časti sa zamestnanec venuje celkovej starostlivosti o podnikateľský sektor. Ukončením 2. týždňového školenia SEKUNDA sa zamestnanec opäť vracia na pobočku, kde pod dohľadom mentora overuje nadobudnuté vedomosti.

5. Etapa

Ďalší krok adaptačného procesu spočíva v školení zameranom na všetky typy spotrebných úverov. Konkrétne hovoríme o krátkodobých a dlhodobých spotrebných úveroch, kreditných kartách. Zamestnanec sa oboznamuje s úrokovými sadzbami a ich výpočtami pre jednotlivé typy spomínaných úverov.

4.5 Ďalšie možnosti adaptácie

Doposiaľ dosiahnutá výška nadobudnutých vedomostí je určená pre klasického klientskeho poradcu, ktorý predstavuje v nami spomenutej hierarchii najnižšiu úroveň.

Ďalší proces adaptácie závisí od pozície, na ktorú bol nový zamestnanec prijatý. Uskutočňujú sa špecifické nadstavbové školenia. Hypotekárny špecialista pokračuje v školení hypotekárnych úverov, pre manažérov sú určené manažérske kurzy. S uvedeného vidíme, že základné školenie trvá približne 3 mesiace a nemôže presne určiť hranice skončenia, lebo každý zamestnanec sa musí vzdelávať nepretržite počas celej doby trvania pracovného

pomeru, čo je jedným z hlavných cieľov banky, ktorým je vzdelávanie a kariérny rast zamestnancov.

Po ukončení každého školenia sú nadobudnuté skúsenosti overované testom AMOS. Základnou stanovenou požiadavkou je zvládnutie testu minimálne vo výške 75%. Každý zamestnanec má nárok na jeden opravný pokus. V prípade, že ani jeden krát nedosiahne stanovenú hranicu pracovný pomer sa s ním rozviaže. Z prieskumu, ktorý sme uskutočnili sme zaznamenali výskyt takéhoto prípadu dvakrát. Ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje prepúšťanie zamestnancov je ročný monitor, ktorý sa vyhodnocuje na základe koeficientu Benčmark. Na základe štatistík o uzatvorení účtov za jeden rok banka upraví počet zamestnancov na danej pobočke. Zo štatistík, ktoré uverejňuje bankový sektor vyplýva, že častým podnetom pre ukončenie pracovného pomeru zo strany zamestnanca býva veľký psychický nátlak, slabá motivácia v úvode adaptačného procesu a nízke finančné ohodnotenie.

Ďalším dôležitým krokom v adaptačnom procese je oboznámenie zamestnanca so sociálnym programom banky. Na koľko tento program môžeme považovať za vhodnú motiváciu. Banka poskytuje zamestnancom:

- dva dni zdravotného voľna, jeden deň pri sťahovaní
- príspevok pri uzavretí manželstva
- príspevok pri narodení dieťaťa
- príspevok pri úmrtí zamestnanca, prípadne manžela/manželky
- príspevok na dovolenku
- prispievanie na tretí pilier

4.6 Sociálna adaptácia

V rámci sociálnej adaptácie môžeme hovoriť na Road show, čo je stretnutie všetkých zamestnancov daného regiónu, uskutočňuje sa dvakrát ročne v období leto, zima. Na tomto stretnutí sa oceňujú najlepší zamestnanci a taktiež najlepšie pobočky. Pri tejto príležitosti sa vyhlasujú a oslavujú životné jubileá zamestnancov.

5 Námety, návrhy a odporúčania

Z výsledkov vyplynulo, že adaptačná doba by sa mala predĺžiť na 6 mesiacov, nakoľko tri mesiace sú podľa nášho názoru príliš krátka doba otestovania a začlenenia nového pracovníka do pracovného procesu. Zo sledovaného obdobia a podľa štatistík sa potvrdilo, že z 5 zamestnancov, ktorí nastúpili v rovnakom termíne do zamestnania v jednom regióne až 3 zamestnanci odišli po troch mesiacoch. V dvoch prípadoch sa rozhodli ukončiť pracovný pomer novoprijatí zamestnanci, ako dôvod uviedli veľký stres a tlak vyvíjajúci sa na nich. Nevedeli sa s množstvom nových informácií o produktoch stotožniť. Sami priznali, že to bolo veľmi nahustené, školenia jedno za druhým. Za jeden za najväčší nedostatkov považujeme krátky čas na praktické osvojenie si získaných poznatkov a vedomostí priamo na pobočke banky. V jednom prípade dostal výpoveď zamestnanec. Dôvodom bolo jeho neúspešné absolvovanie školení.

Naše odporúčania sú nasledovné: Predĺžiť školenia novoprijatých zamestnancov na 6 mesiacov považujeme za efektívne. Základné školenie by mohlo zostať v trvaní dvoch týždňov. (prima). Potom by mala nasledovať prax na pobočke v trvaní 1 mesiac. Počas tejto praxe by bol zamestnancovi pridelený mentor tak ako to je doteraz, navrhujeme aby sa pozície vymenili a zamestnanec už nielen pozoroval mentora pri práci ale práve naopak, aby začal pracovať samostatne a mentor naňho iba dozeral. Zamestnancovi by malo byť umožnené vyskúšať si v praxi všetky teoretické poznatky, ktoré na školení PRIMA nadobudol. Mal by mať pridelenú pokladňu a začať vybavovať štandardné operácie ako je vklad, výber a zmenáreň. Samozrejmosťou by malo byť neustála prítomnosť mentora, ktorý bude kontrolovať jeho činnosť a na ktorého sa môže v prípade pomoci obrátiť. Mentor by mal po túto dobu podľa nášho názoru byť uvoľnený alebo aspoň zmenšiť požiadavky na jeho pracovný výkon aby mohol venovať dostatok času svojmu pridelenému zamestnancovi, čo žiaľ v praxi nefunguje.

Naším odporúčaním je teda konkrétne predĺžiť dobu adaptačného procesu na pobočke z dĺžky trvania 1 týždeň na 1 mesiac.

S novým zamestnancom musí neustále komunikovať aj jeho nadriadený. Pýtať sa na jeho názory, či mu vyhovuje tempo školenia, prípadne zisťovať jeho postoje a pocity, snažiť sa ho dostatočne motivovať, aby zvládol toto náročné obdobie, ktoré vyžaduje intenzívne vzdelávanie zo strany zamestnanca.

Spätná väzba je kľúčovým faktorom a to jednak zo strany školiteľa na nového zamestnanca, ale je dôležitá aj naopak. Navrhujeme, aby aj novoprijatý zamestnanci mali priestor vyjadriť svoj názor a podať tak spätnú väzbu na školenia a na jednotlivých školiteľov. Za vhodnú formu považujeme použiť anonymný dotazník, ktorí by vyplňal novoprijatý zamestnanec po každom ukončenom adaptačnom procese – konkrétne po absolvovaní PRIMI, SEKUNDY a nadstavbových školení. V tomto dotazníku by mali byť smerované otázky na spokojnosť s danými školeniami, či je dostatočná doba príslušného školenia, či mu školenie pomohlo v svojom rozvoji, či pochopil správne informácie, ktoré boli na školeniach poskytnuté. Ďalej by mali byť otázky smerované na to, či zamestnanec pochopil firemné hodnoty a firemnú kultúru či sa s nimi stotožnil. Získané informácie môžu slúžiť na overenie efektívnosti školení. Nadobudnuté informácie by pomáhali určiť, či zvolené tempo, pomôcky a celkovo forma školenia je pre nových zamestnancov vyhovujúca.

Veľkým nedostatkom bankového systému je špeciálne nevypracovaný program pre sociálnu adaptáciu. Banka ponúka iba množstvo sociálnych výhod a finančných darov pri rôznych výročiach, ale nevenuje dostatok pozornosti interným vzťahom medzi zamestnancami a celkovému kolektívu jednotlivých pobočiek. Vzťahy sú veľmi formálne, necítiť rodinné vzťahy, čo nemusí ani priaznivo pôsobiť na klientov.

Väčšia pozornosť by sa mala venovať rodinnému životu zamestnancov. Podporovať rôzne akcie a stretnutia rodín zamestnancov, ich deti, čím by sa utužovali vzťahy v kolektíve. Organizovať športové podujatia, na ktorých by boli rôzne súťaže a ocenili by sa víťherovia jednotlivých kategórií.

Odporúčame, aby riaditelia mali väčšie kompetencie. Na každého zamestnanca by mali mať pridelený určitý „balík peňazí“ z ktorého by dokázal financovať rôzne aktivity, napríklad pracovné večere, ktorými buduje dlhodobý a profesionálny vzťah. Zamestnanci majú pocit potrebnosti a dôležitosti, čo je veľmi dôležité.

Takéto pracovné večere sa môžu využívať aj na uvedenie nového zamestnanca do kolektívu, prípadne ako výborná forma odmeny, povzbudenia, motivácia.

Podporovať vzdelávanie zamestnancov. Prispievať na výučbu cudzích jazykov. Ak sa zamestnanec rozhodne študovať na vysokej škole, prípadne iné nadstavbové vzdelávanie umožniť mu študovať – poskytnúť mu študijné voľno.

Prispievať na pracovné ošatenie. Na pobočkách v banke by mal byť rovnaký „dress code“ - zamestnávateľ by mal prispievať na toto ošatenie, prípadne ušiť „rovnošatu“ aj pre zamestnancov počas adaptácie. Nadobúdajú pocit rovnosti, čo môže podporiť ich sebavedomie a vyrovnanosť, profesionálne ošatenie pôsobí efektívne aj na klientov, nevzbudzuje to v nich nedôveru voči začiatočníkovi – novoprijatému zamestnancovi.

Podporovať výmenný pobyt v zahraničí, v pobočkách dcérskej spoločnosti – tzv. „stáže“. Kde majú možnosť nadobudnúť nové skúsenosti, zdokonalili by sa v cudzích jazykoch a všetky nadobudnuté skúsenosti by zúročili po návrate na pobočku.

Zamestnanci by mali vidieť, že majú možnosť kariérneho rastu a postupu. Tento faktor je veľmi dôležitý z hľadiska motivácie. Keď je zamestnanec dostatočne motivovaný dokáže podávať kvalitné pracovné výkony. Zamestnanci by mali poukázať na očakávania, ktoré smerujú k zamestnávateľovi.

6 Záver

Významnou súčasťou plánovania ľudských zdrojov je adaptačný proces. Pomocou neho môžeme pripraviť zamestnancov na kvalitné a bezproblémové vykonávanie svojich pracovných povinností. Adaptácia zabezpečuje aby sa zamestnanci stotožnili s firemnými hodnotami a firemnou kultúrou vybranej organizácie.

Cieľom práce bolo poukázať na adaptačný proces za obdobie 2007 až 2009 a zhodnotiť výsledky dosiahnuté v procese adaptácie. Podrobne bola opísaná pracovná adaptácia, ktorá je orientovaná na odbornosť zamestnancov a adaptácia sociálna zameraná na medziludské vzťahy medzi zamestnancami, firemné hodnoty a taktiež firemnú kultúru banky.

Druhá kapitola bola zameraná na metodologickú časť, boli objasnené základné pojmy súvisiace s adaptačným procesom, teda predmet adaptácie, zložky adaptácie a ku komu je adaptačný proces smerovaný.

V tretej kapitole bola predstavená spoločnosť, jej história a takisto súčasnosť organizácie. V kapitole boli uvedené firemné hodnoty a firemná kultúra spoločnosti. Ďalej sú uvedené vízie a misie VÚB banky na nasledujúce obdobia.

V štvrtej kapitole bol naznačený adaptačný proces za roky 2007 až 2009. Bola popísaná adaptácia zo sociálnej a pracovnej stránky. Z procesu adaptácie vyplynulo, že vybraná organizácia má vypracovaný plán pracovnej adaptácie v dostatočnej miere. Chybou je, že na proces pracovnej adaptácie je vyhradený krátky čas. Ďalej vyplynulo, že sociálna stránka adaptačného procesu je na veľmi nízkej úrovni.

Na záver by sme mohli skonštatovať, že vybraná spoločnosť z hľadiska pracovnej adaptácie má dostatočne vypracovaný plán, ale z hľadiska sociálnej adaptácie je tento plán vypracovaný v nedostatočnej miere a organizácia by mala na tomto pláne výrazne zapracovať.

V poslednej kapitole sú vypracované návrhy opatrení k zlepšeniu celého adaptačného procesu teda z hľadiska pracovnej a sociálnej adaptácie.

V úvode boli stanovené dva ciele. Prvým cieľom bolo analyzovanie adaptačného procesu za obdobie rokov 2007 – 2009. Druhým cieľom bolo vypracovanie návrhov na zlepšenie adaptačného procesu. Oba ciele, ktoré boli stanovené sú v tejto bakalárskej práci splnené.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [3] FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [4] STÝBLO, J.; Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X
- [5] STÝBLO, J.; Personální management. Praha: Grada, 1993. 366 s. ISBN 80-85424-92-4
- [6] KOUBEK, J.; Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- [7] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: 2000. 128 s. ISBN 80-7048-020-3

Internetové zdroje:

- [8] <http://www.vub.sk>

Zoznam skratiek

a.s.	akciová spoločnosť
ČR	Česká republika
HŠ	hypotekárny špecialista
KP	klientsky pracovník
MD	materská dovolenka
MO	manažér obsluhy
PK	predajca junior
PKS	predajca senior
RP	riaditeľ pobočky
RP I	retailová pobočka I
RP II	retailová pobočka II
SR	Slovenská republika
VM	vzťahový manažér
VÚB	Všeobecná úverová banka

Zoznam obrázkov a tabuliek

Obrázok 2-1: Model plánovania ľudských zdrojov.....	2
Obrázok 2-2: Schéma adaptačného programu	11
Obrázok 3-1: Organizačná štruktúra banky	18
Tabuľka 3-1: Pozícia VÚB banky na trhu.....	20

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Marián Heglas

Adresa trvalého pobytu studenta:

Podvysoká 316, 023 57 Podvysoká